



ATELIER DE FORMATION DE FACILITATEURS/TRICES DE L'INNOVATION

27-30 Septembre 2016, Ouagadougou

COMPTE-RENDU



Aurélie Toillier, CIRAD
Zacharie SEGDA, FAO
Eveline Compaore, INERA

21 octobre 2016



SOMMAIRE

1. CONTEXTE ET ENJEUX	3
2. DEMARCHE D'IDENTIFICATION ET DE SELECTION DES FACILITEURS DE L'INNOVATION POUR PRENDRE PART A CETTE FORMATION	3
3. OBJECTIFS PEDAGOGIQUES.....	4
4. DEROULEMENT DE LA FORMATION	5
5. EVALUATIONS DE LA FORMATION	6
5.1. EVALUATIONS PARTICIPATIVES DES SESSIONS	6
5.2. CONTRIBUTIONS POTENTIELLES DE LA FORMATION AUX ORGANISATIONS DES PARTICIPANTS	9
5.3. EVALUATIONS INDIVIDUELLES	11
6. LEÇONS TIREES POUR LA MISE EN ŒUVRE DE CE TYPE DE FORMATION	11
7. LEÇONS TIREES POUR LA MISE EN ŒUVRE DES PROCHAINES ACTIVITES CDAIS.....	11
7.1. CLARIFICATION DES CONCEPTS CLES	12
7.2. L'ACCOMPAGNEMENT DES SILS	13
7.3. FAIRE VIVRE LE RESEAU DES FACILITEURS DE L'INNOVATION	18
ANNEXE 1 : CHRONOGRAMME DES ACTIVITES CDAIS AU BKF	20
ANNEXE 2 : LISTE DES STRUCTURES ET CANDIDATS AYANT REPONDU A L'AMI	21
ANNEXE 3 : DOMAINES D'APPRENTISSAGE CIBLES PAR LA FORMATION DES FACILITEURS/TRICES DE L'INNOVATION	22
ANNEXE 4-SEQUENCES PEDAGOGIQUES DETAILLEES DE LA FORMATION	24
ANNEXE 5- ADAPTATIONS DES SUPPORTS DE FORMATION PROPOSES PAR AGRINATURA	28
ANNEXE 6-PROGRAMME DE L'ATELIER DE FORMATION DE FACILITEURS/TRICES DE L'INNOVATION	- 29 -

1. Contexte et enjeux

Le projet CDAIS a pour objectif d'établir un diagnostic des besoins en renforcement de capacité des acteurs des systèmes d'innovation agricoles et d'identifier des approches pour répondre à ces besoins. Cette phase pilote est déployée dans huit pays (Angola, Burkina Faso, Rwanda, Ethiopie, Bangladesh, Laos, Guatemala, Honduras). Le projet est financé par la commission européenne et mis en œuvre conjointement par la FAO, Agrinatura (un consortium d'une trentaine d'universités et instituts de recherche européens) et les gouvernements. Pour le Burkina-Faso il s'agit de la FAO, du CIRAD et du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation (MESRSI).

Dans chacun des 8 pays, les principaux résultats attendus sont :

- Un plan d'action national pour le renforcement des capacités des acteurs des systèmes d'innovation agricoles ;
- Une plateforme nationale, multi-acteur, pour le plaidoyer, le dialogue et la conception d'actions de renforcement des capacités à innover ;
- 15 facilitateurs de l'innovation, avec « la capacité à développer les capacités à innover » aux niveaux local et national ;
- 3 à 6 situations d'innovation en cours qui vont bénéficier d'un renforcement de capacité et qui vont permettre de montrer comment on peut améliorer l'efficacité d'un processus d'innovation multi-acteur déjà existant ;
- 4 à 5 organisations avec des capacités renforcées pour collaborer avec plusieurs organisations au sein d'un système d'innovation.

Au Burkina-Faso, le projet CDAIS a démarré en septembre 2015 et suit le chronogramme d'activités présenté en Annexe 1. En Juin 2016, les résultats acquis avant l'identification et la formation de facilitateurs de l'innovation étaient les suivants :

- Une étude exploratoire a été menée entre octobre 2015 et février 2016 pour identifier les principaux acteurs des systèmes d'innovation et la diversité des situations d'innovation en cours ;
- Un atelier de lancement a été organisé au Laico en Avril 2016 pour présenter les résultats de cette étude aux acteurs du système d'innovation national, valider l'intérêt des différents acteurs à contribuer au projet CDAIS et réaliser une évaluation participative des situations d'innovation ;
- 6 situations d'innovation ont été retenues pour être étudiées et à l'issue élaborer un diagnostic des besoins en renforcement des capacités. Il s'agit de :
 - *Systèmes de micro-irrigation pour la petite agriculture familiale ;*
 - *Label SPG pour l'agriculture biologique ;*
 - *Services de conseil agricole fournis par les organisations de producteurs à leurs membres ;*
 - *Développement de la filière tournesol ;*
 - *Appropriation de la démarche de charte foncière par les communes ;*
 - *Petites entreprises familiales dirigées par des femmes innovantes dans les processus de transformation agro-alimentaire ;*

L'enjeu de cette présente formation est d'identifier et de sélectionner des facilitateurs de l'innovation qui soient intéressés et compétents pour l'accompagnement de ces 6 SILs.

2. Démarche d'identification et de sélection des facilitateurs de l'innovation pour prendre part à cette formation

2.1. Méthode

Les critères retenus pour identifier et sélectionner les facilitateurs de l'innovation sont les suivants :

- Appartenir à une organisation ayant un mandat ou une légitimité à accompagner les processus d'innovation agricoles
- Avoir des responsabilités dans son organisation pour faire passer de nouvelles idées, approches et méthodes et être en capacité de les appliquer dans son travail quotidien ;
- Avoir un/des intérêts à la réussite des situations d'innovation identifiées (6SILs) ;

- Avoir déjà acquis un ensemble de compétences minimales : compétences techniques poussées sur un ou plusieurs domaines liés au développement agricole et rural, compétences en communication, compétences de facilitation ; compétences dans le domaine de la formation d'adultes.

Un AMI a été lancé du 15 Juillet au 15 Aout 2016, ciblé sur les organisations ayant été identifiées comme des acteurs ayant un rôle clé d'appui au processus d'innovation dans les 6 SILs sélectionnées (cf Liste annexe 2).

La sélection finale des facilitateurs qui réaliseront le diagnostic des besoins en renforcement de capacité dans les SILs se fera à l'issue de cette présente formation sur les critères suivants :

- Assiduité
- Intensité et qualité de participation aux discussions et exercices lors de l'atelier
- Intérêt porté à l'une des 6 SILs
- Disponibilité entre septembre et décembre 2016 pour réaliser les ateliers de travail avec les acteurs des SILs.

2.2. Résultats

24 organisations ont répondu, 69 CV ont été proposés (cf tableau Annexe 2) ; Les CV ont été notés comme suit : Notation /20:

- responsabilités 5 points
- compétence techniques/thématique 5 pts
- compétence facilitation, accompagnement communication 5 pts
- expérience dans le domaine formation adulte 5 pts

24 candidats ont été retenus (voir Annexe 2).

3. Objectifs pédagogiques

Les objectifs pédagogiques et séquences de formation envisagées initialement sont présentés en Annexe 3. Les domaines d'apprentissage ciblés sont synthétisés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1 :

Domaines d'apprentissage	Principaux thèmes
Compréhension des concepts clés de CDAIS	<ul style="list-style-type: none"> - Systèmes d'innovation agricole (SIA) - Situations d'innovation localisées (SIL) - Renforcement de capacité (RC) - capacités fonctionnelles
Compréhension de ce qu'est une démarche d'accompagnement de l'innovation	<ul style="list-style-type: none"> - Différences entre projet de développement/accompagnement de l'innovation - Rôles possibles d'un facilitateur de l'innovation - Postures, méthodes et outils d'accompagnement
Compréhension du projet CDAIS et des rôles attendus des facilitateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Objectifs et organisation du projet, chronogramme - Résultats attendus au niveau du pays et aux 2 niveaux (SIL, SIA) - Niveaux d'intervention des facilitateurs et résultats attendus
Maîtrise de la méthode de diagnostic des besoins en renforcement de capacité à t0	<ul style="list-style-type: none"> - Compréhension des différentes étapes d'accompagnement des SILs et des enjeux du diagnostic de la situation de référence (à t0) - Maîtrise des 5 outils : trajectoire de l'innovation, arbre à problème/s/arbre à objectifs, carte du réseau d'acteur, questionnaires individuels d'évaluation des capacités fonctionnelles, programmation participative.
Maîtrise des principes du suivi-évaluation au niveau des SIL et du SIA	<ul style="list-style-type: none"> - enjeux du suivi-évaluation participatif - identification des indicateurs, méthode et outils possibles aux différents niveaux : individus, organisations, SIL, SIA.

Les principes suivants ont été retenus pour concevoir le programme de formation :

- La formation en salle est une première étape d'un itinéraire de formation avec plusieurs étapes, qui doivent comprendre une alternance entre théorie, mise en pratique, capitalisation et analyse réflexive, amélioration de la démarche d'accompagnement (postures et méthodes), mise en pratique, etc.

- La valorisation des compétences initiales des participants et la mise en évidence des différences entre ce qu'ils font déjà et ce que propose CDAIS doivent être le point de départ de la formation.
- Le partage d'expériences et la réflexion initiée par des cas concrets doivent être des supports pédagogiques prioritaires
- Une simplification et une clarification des concepts et démarches du projet CDAIS doivent être opérées pour les rendre « transférables » à un public de facilitateurs de l'innovation. Dans l'état actuel du projet, les points les plus problématiques sont : le contenu concret de la démarche de renforcement de capacité ; le contenu concret de la démarche de suivi-évaluation ;
- Etant donné la complexité du domaine de formation, des sources de formation complémentaires doivent être proposées aux facilitateurs de l'innovation pour aller plus loin que ce qui peut être proposé en 4 jours de formation en salle : tutorat, MOOC, références bibliographiques.

4. Déroulement de la formation

La formation s'est déroulée en suivant 9 sessions, sur 4 jours selon le programme ci-dessous (détail en Annexe 6). Le détail des séquences pédagogiques détaillé est présenté en Annexe 4. Les différences avec les supports de formation initialement proposés par Agrinatura sont en annexe 5. Un certain nombre d'adaptations ont été réalisées afin de mieux remplir les objectifs pédagogiques en se basant sur les principes énoncés ci-dessus.

Des documents à lire ont été envoyés par mail avant le début de la formation :

- rapport de l'étude exploratoire
- documents FAO sur le renforcement de capacité.

Tableau 2 :

Sessions		Contenu
1	Introduction et présentation des participants	Accueil des participants Mot d'ouverture du MESRSI représenté par le coordonnateur national du Project CDAIS Présentation de l'équipe formateur Objectifs et déroulement de la formation Questions Présentation des participants : compétences et attentes
2	Comprendre ce que sont les « systèmes d'innovation » et les « situations d'innovation »	Travaux de groupe Transfert de connaissances
3	Comprendre ce que sont les capacités à innover	Travaux de groupe Transfert de connaissances
4	Présentation du projet CDAIS	Objectifs et Démarche Présentation des situations d'innovation sélectionnées
5	Comment accompagner une situation d'innovation	Différences entre un projet de développement et une situation d'innovation Partage d'expériences Rôles d'un « facilitateur de l'innovation »
6	Comment évaluer les besoins en renforcement de capacité	Présentation de la démarche globale Travaux de groupe Revue des différents outils Exercice sur les Techniques de facilitation et de négociation dans des processus multi-acteurs Travaux de groupe pour tester les 5 outils
7	Comment suivre et évaluer le renforcement de capacité	Pourquoi et comment réalise-t-on un suivi-évaluation Travaux de groupe Travaux de groupe sur les indicateurs d'évaluation
8	Mise en œuvre de l'accompagnement des SILs	Chronogramme des activités CDAIS Travaux de groupe sur l'outil 5 (programmation participative) appliqué à la démarche d'accompagnement d'une SIL
9	Evaluations	Evaluations collectives et individuelles
	Clôture	Mot du président de UO2 Mot du comité technique CDAIS Mot du représentant des participants Distribution des clés USB avec supports de formation



Photo 1 : travaux de groupe pour le test des outils de diagnostic de la situation de référence



Photo 2 : partage d'expérience autour d'une innovation organisationnelle (ESOP)



Photo 3 : restitution des travaux de groupe



Photo 4 : Restitution des travaux de groupe



Photo 5 : Salle de formation



Photo 6 : présentations PPT

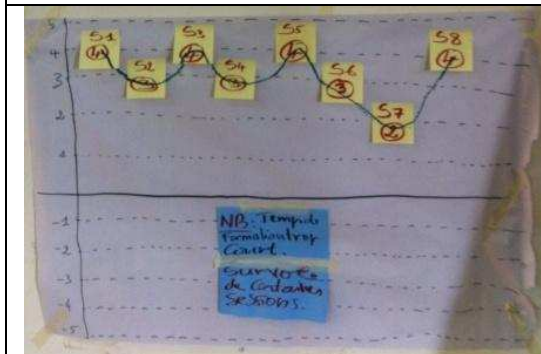
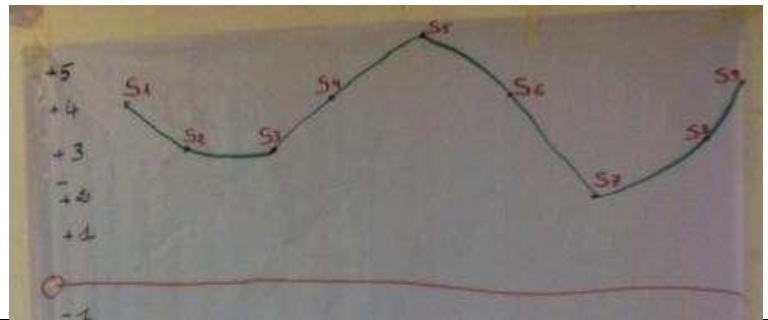
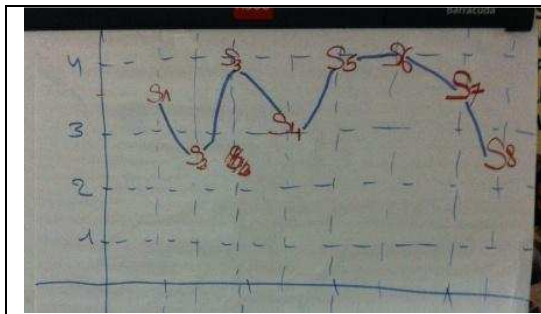
5. Evaluations de la formation

5.1. Evaluations participatives des sessions

Tableau 3 : Evaluations de la formation par les participants et les formateurs

Session	Évaluation des participants	Evaluation des formateurs
1.Introduction et présentation des participants	Peur que la formation ne soit trop théorique, lourdeur du programme, 9 sessions en 4 jours !	Technique de présentation des participants (« ice-breaker ») utile pour voir la diversité des compétences + diversité des regards sur l'innovation
2.Comprendre ce que sont les « systèmes d'innovation » et les « situations d'innovation »	- « Trop conceptuel et abstrait, qui laisse un flou à la fin de la session. Cela a été discuté entre participants et l'équipe de formateurs. Les autres sessions ont permis de continuer cette discussion qui s'est plus clarifié par la suite ».	Le scénario pas évident à faire comprendre aux participants et de les faire comprendre où on veut en venir Un travail de synthèse après la restitution est très important pour bien montrer les différences entre SIL/SIA et les poser comme des conventions du projet. Synthèse sous forme de tableau à laisser afficher dans la salle, très utile tout du long de la formation.
3.Comprendre ce que sont les capacités à innover		Il faut distribuer des documents avec les différentes définitions pour que les participants les garde en tête

		<p>tout du long de la formation</p> <p>Avoir un cadre de référence, identifier les indicateurs fonctionnels clairs et ou perceptibles</p>
4.Présentation du projet CDAIS et des SILs	<ul style="list-style-type: none"> - « Il aurait été bien de faire parler les acteurs des 6 SILs ». Le travail sur les SILs est arrivé très brièvement trop tard (session8). - nombre de jours insuffisants pour la présentation du projet trop rapide 	<p>Lecture des posters ok mais il aurait été mieux qu'un acteur de chaque SIL fasse la présentation (mais manque de temps)</p>
5.Comment accompagner une situation d'innovation	<ul style="list-style-type: none"> - « Partage d'expérience très bien, mais les producteurs auraient dû être mieux préparés. » - bonnes discussions 	<p>Partage d'expérience très riche. La feuille d'exercice a permis de structurer les échanges</p> <p>La construction d'une trajectoire permet de ce familiariser avec l'outil n°1 du CNA et de discuter ensuite des différentes façons de représenter une chronologie de l'innovation (quelles étapes met on en avant ?)</p> <p>Insister sur les étapes de construction de l'innovation-résultat –création, consolidation, autonomisation).</p> <p>Revenir sur les étapes d'évolution des acteurs de l'innovation (problématisation, intéressement, engagement, retrait) lors de l'exercice 3 de la session 6.</p>
6.Comment évaluer les besoins en renforcement de capacité	<ul style="list-style-type: none"> - Outils très bien mais temps trop court pour les tester. - Exercice 2 (jeu de role sur les techniques de facilitation) : trop court - Outil 4 (radars) : trop survolé. - Bonnes discussions 	<ul style="list-style-type: none"> - Bien de commencer avec une présentation d'ensemble de la démarche sans aller trop dans le détail pour ne pas « noyer » les participants. - Choix du scénario sur le coton Bt très bien : connu de tous, étapes d'innovation claires et permet d'insister sur l'importance du réseau d'acteurs et sa dynamique d'ensemble et même sa durabilité. - Exercice1 très utile pour voir ce qu'ils connaissent déjà comme méthodes et qu'ils comprennent bien ce qu'on attend d'eux dans ce diagnostic. - Exercice 2 (jeu de role) : bien en fin de journée car fatigue générale - Exercices 3 à 5 : ok, très apprécié. Discussions à bien centrer sur la méthode même (et pas sur le processus d'innovation). - PPT Outil 4 (questionnaires) : il aurait fallu leur faire construire un radar, à partir de quelques indicateurs, pour qu'ils comprennent bien ce qu'est cet outil. (mais manque de temps)
7. Comment suivre et évaluer le renforcement de capacité	<ul style="list-style-type: none"> - Trop survolé - bonnes discussions 	<p>Exercice sur les indicateurs très utile, car pas du tout évident pour eux.</p>
8.Mise en œuvre de l'accompagnement des SILs	<ul style="list-style-type: none"> - consignes de l'exercice pas assez claires 	<p>L'identification des indicateurs de résultats au niveau des SILs est essentielle pour que les NIFs réussissent à planifier leurs activités.</p>
9.Evaluations	En général positive	Bon enchaînement avec la session précédente.



Résultats des évaluations participatives des sessions par les trois groupes (notation entre 0 et 5)

Tableau 4 : Commentaires généraux des participants sur l'organisation de l'atelier

	Points positifs	Points négatifs
Supports distribués	Très bien d'avoir des documents avant le démarrage de l'atelier	La majorité est en anglais ce qui est problématique Pas assez de supports papiers distribués pendant la formation après chaque session
Travaux de groupe	Exercices appréciés	La composition des groupes aurait dû changé pour que l'on ait le temps d'échanger et connaître tous les autres Restitutions en plénière trop rapides Petit souci de logistique : insuffisance de support d'exercice
Partage d'expériences	Très apprécié A permis de bien comprendre le rôle d'un facilitateur Une compréhension générale sur les concepts qui sont nouveaux.	Pas assez d'analyse conceptuelle du cas pratique ; on aurait pu aller plus en profondeur.
Sélection des facilitateurs / groupe de facilitateurs	La formation a permis de révéler la proximité entre nous, alors que nous appartenons à des organisations très différentes Grands apports entre nous Bonne collaboration Diversité de compétences	
Animation/formateur	La motivation des formateurs nous a nous-mêmes motivés Facilité des échanges, bonne communication avec les formateurs Bonne ambiance Professionnalisme des formateurs	
Contenu	Concrétisation des théories par des exercices en groupe et exposés et discussions en plénière La méthode participative d'évaluation de la formation Les discussions importantes sur la posture du facilitateur La distinction entre compétences techniques et compétences fonctionnelles pour réussir à opérer de véritables changements	Temps trop court par rapport au contenu Présentations PPT trop courtes Déception sur le suivi-évaluation : pas de nouvelle approche proposée qui tienne compte de la spécificité de chaque SIL Difficulté de percevoir clairement ce qu'il faut identifier comme indicateurs des 5 capacités fonctionnelles et comment les renforcer
Suite des activités		Chronogramme des activités CDAIS reste flou

5.2. Contributions potentielles de la formation aux organisations des participants

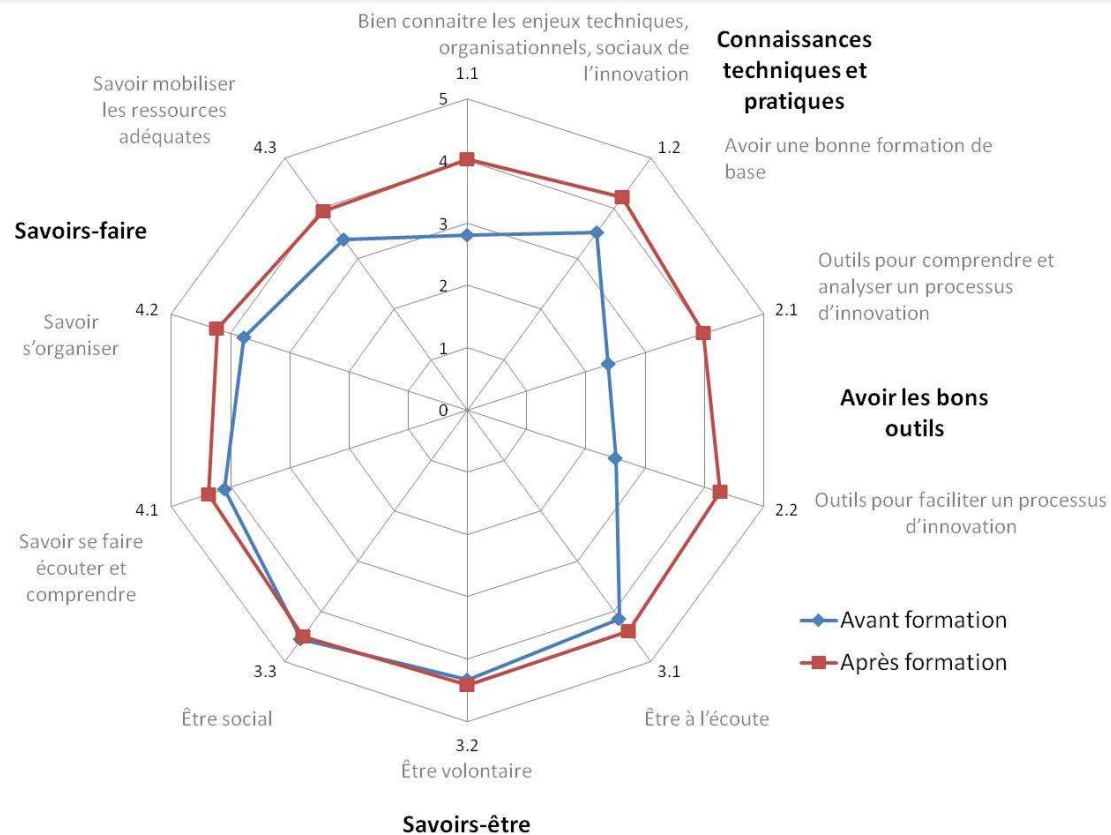
Tableau 5 : identifications par les participants de contributions potentielles de leur formation à leur organisation

Categories		Organization (main issues)	Contributions potentielles de leur formation à leur organisation	Challenges
Technical services of Ministries	1	DGRSI <i>Innovation</i>	Position transversale de la DGISI, entre acteurs publics et privés, avec mission d'accompagnement de l'innovation. Les outils de CDAIS vont nous permettre d'être pragmatiques et force de proposition pour la prise de décision politique	La DGRSI n'a pas les moyens de mettre en œuvre seule les approches de CDAIS (manque de moyens)
	2	DGFOMR <i>Legal and land issues</i>	Amélioration notre approche de la conduite des activités liées à la mise en œuvre des chartes foncières dans les communes	Adhésion des autres acteurs à la démarche d'accompagnement de l'innovation
	3	DGEAP-MRAH <i>Pastoralism</i>	Améliorer nos interventions dans le domaine de la GRN	
	4	ANVAR <i>Extension</i>	Aider l'ANVAR à identifier les besoins réels d'appui des chercheurs, inventeurs et innovateurs pour valoriser leurs résultats.	Besoin de sensibiliser tous les niveaux hiérarchiques de l'ANVAR
	5	DGPV / DMMA <i>Mechanisation-Agriculture</i>	Aider à renouveler nos démarches d'accompagnement des exploitations agricoles Augmenter notre impact	Convaincre les responsables
	6	DGPV /DVRD <i>Extension-Agriculture</i>	Améliorer l'efficacité de nos dispositifs de vulgarisation et d'appui-conseil Dynamiser les cadres de concertation des acteurs du conseil agricole	Convaincre les responsables
	7	DGAHDI <i>Water management</i>	Très important pour réussir à développer la micro-irrigation familiale	Pas assez de membres du ministère formés
	8	DGPER <i>Entrepreneurship</i>	Acquisition de nouvelles approches pour la promotion de l'économie rurale, l'entrepreneuriat agricole.	
Public research	9	IRSAT <i>Applied sciences and technologies</i>	Approche très utile pour faciliter l'appropriation des technologies que l'on crée. Développer des technologies plus adaptées aux besoins réels des bénéficiaires Renforcer les relations de collaboration entre chercheurs et tous les acteurs du développement agricole Faciliter la vulgarisation des technologies	Avoir l'adhésion de la hiérarchie Avoir les ressources pour mettre en œuvre la démarche
	10	INERA <i>Agriculture & Environment</i>	Réel besoin de développer des capacités fonctionnelles à l'INERA qui est trop centré sur les capacités techniques.	
Farmers organizations (FO)	11	CPF <i>Umbrella FO</i>	Meilleure compréhension de l'innovation et donc plus d'attention sera portée aux SIL	Il faut répliquer cette formation auprès de nos membres
	12	FENOP <i>Umbrella FO</i>	Très utile pour aider les OP à s'organiser : leadership participatif, création de partenariats pour l'apprentissage, plaidoyers plus efficaces, aide à la diffusion des pratiques paysannes	
Private organizations, national or international, dedicated to change, entrepreneurship	13	CNABIO <i>National Council for organic farming</i>	Variation mes propres activités au sein du CNABIO	Convaincre les responsables
	14	APME 2A <i>Entrepreneurship promotion</i>	Approches proposées en phase avec nos propres démarches Aider à renforcer notre place dans le paysage des acteurs qui accompagnent le	

and innovation support			changement et l'innovation en milieu rural	
	15	DIOBASS <i>Farmers innovation support</i>	Acquisition de nouveaux outils pour renforcer nos approches	Manque de moyens pour tout faire
	16	CORADE <i>design of capacity development approaches</i>	Améliorer les démarches d'accompagnement de l'innovation déjà mises en œuvre par l'agence Renforcer la place de corade dans le paysage des acteurs qui accompagnent le changement en milieu rural	Disponibilité
	17	2iE <i>Technopole/incubator</i>	Créer de nouveaux curricula de formation pour le technopole, fondés sur les approches SIA/SIL/management de l'innovation Revoir le plan d'action stratégique de 2iE et du technopole Donner de la visibilité au 2iE via CDAIS, faire connaître nos formations	
	18	Afrique Verte <i>Value chains support</i>	Améliorer notre appui aux acteurs Recadrer notre intervention en impliquant d'avantage les acteurs dans les processus d'élaboration des projets de développement	
	19	CEAS <i>Agroecological innovations</i>	Nous inciter à modifier notre approche de l'innovation	Réussir à faciliter une SIL pour avoir la preuve de l'intérêt de cette nouvelle approche
	20	FERT <i>Support to FOs</i>	Faciliter la mise en œuvre de nos activités d'appui aux OP Compréhension du rôle de facilitateur, et du rôle vers lequel FERT souhaite évoluer	Appropriation des outils
	21	GRET <i>Technological innovations</i>	Réfléchir à une nouvelle stratégie d'intervention auprès des unités de transformation agro-alimentaire Insérer cette nouvelle stratégie en lien avec le renforcement des capacités à innover des groupes cibles ; en se focalisant moins sur le « technique » et plus sur le « fonctionnel »	
	22	AGROPOL <i>Entrepreneurship promotion</i>	Aide à nos activités de développement de la filière Tournesol	Notre double casquette : PTF et accompagnement de l'innovation, ce qui crée de la confusion pour les acteurs de la filière Tournesol

5.3. Evaluations individuelles

Auto-évaluation des compétences des facilitateurs de l'innovation avant et après formation



6. Leçons tirées pour la mise en œuvre de ce type de formation

- partir de l'expérience des participants et de cas d'innovation concrets et connus par eux, avant de présenter les concepts ;
- présenter les concepts comme des conventions (définitions), et mettre à disposition d'avantage de supports papier lors de la formation pour qu'ils les gardent sous les yeux (peu de prise de notes lors de la présentation des PPT).
- équilibre entre théorie et pratique pas évident à trouver car cela dépend du niveau des participants. Pour certains, on aurait pu aller encore plus loin dans la théorie. Pour d'autres, plus d'exemples concrets étaient nécessaires. Dans tous les cas, les discussions d'analyse/synthèse des résultats de groupe sont fondamentales ; elles donnent lieu à de nombreuses questions et permettent d'aller plus loin dans la théorie ou la pratique. Suffisamment de temps doit leur être consacrée.

7. Leçons tirées pour la mise en œuvre des prochaines activités CDAIS

L'ensemble des questions soulevées par les participants lors de la formation, ainsi que leurs réflexions et propositions nous amènent à formuler les recommandations suivantes pour la mise en œuvre des activités CDAIS :

- élaboration d'un guide méthodologique (simple et court, avec essentiellement des schémas de synthèse et tableaux) pour réaliser le diagnostic de la situation initiale et pour accompagner les acteurs de la SIL sur deux ou trois cycles d'apprentissage, avec clarification des concepts clés et définitions claires/simples.

- créer un réseau des facilitateurs de l'innovation pour faciliter leurs actions dans CDAIS et renforcer en continu leurs compétences.
- faire travailler les facilitateurs en « groupe » dans une SIL, en fonction de leurs compétences et disponibilité.
- mobiliser les facilitateurs pour la conception du suivi-évaluation réflexif au niveau des SIL
- mobiliser les facilitateurs dans la réflexion pour la conception d'une plateforme nationale.
- utiliser les facilitateurs comme relai pour toucher leur organisation pour les autres activités CDAIS (foire, table ronde, capitalisations, plan d'action national).

7.1. Clarification des concepts clés

Tableau 6 : Clarification des concepts clés du projet CDAIS pour les facilitateurs de l'innovation

Niveaux d'analyse :	Processus d'innovation en train de se faire	Contexte
Cadres d'analyse utilisés (concepts clés) :	Situation d'innovation (SIL)	Système d'innovation agricole (SIA)
Objectifs :	Accompagner le processus d'innovation en train de se faire	Identifier les éléments qui créent les conditions favorables ou défavorables au fonctionnement de la situation d'innovation
	Analyser pour intervenir	Analyser pour aider à intervenir au niveau des SILs
Objets considérés :	Objets d'accompagnement : <ul style="list-style-type: none"> - Réseau d'acteurs - Trajectoire de l'innovation - Construction d'un « projet d'innovation » : vision commune, stratégie, programmation - Cycles d'apprentissage et de gestion 	Objets d'analyse du contexte : <ul style="list-style-type: none"> - politiques publiques - projets de développement en cours en lien avec le développement agricole et l'innovation - lacunes/forces du SIA (cf résultats de l'étude exploratoire)
Indicateurs pour le suivi-évaluation :	Indicateurs de suivi-évaluation fondés sur : <ul style="list-style-type: none"> - la qualité et rapidité de processus d'innovation - les résultats en termes de RC au niveau individuel et groupe/réseau acteurs. 	Indicateurs de suivi-évaluation fondés sur les résultats de : <ul style="list-style-type: none"> - l'innovation - du RC au niveau des organisations - du RC au niveau des NIFs
Démarches et Outils utilisés	<ul style="list-style-type: none"> - Démarche d'accompagnement des changements aux niveaux individuels et collectifs (=groupe d'acteurs de la SIL) - 5 outils : trajectoire / arbre/carte d'acteurs/questionnaires/programmation participative. - Méthode de suivi-évaluation à définir 	<p>RAS</p> <p>Méthode de suivi-évaluation à définir</p>
Dimensions clés		
Dimension temporelle :	<p>Vision dynamique (analyse d'un processus)</p> <p>Calée sur les cycles d'apprentissage des individus, des organisations, du groupe d'acteurs de la SIL</p>	<p>Vision statique (photo à l'instant t)</p>
Éléments constitutifs :	<p>Acteurs (individus et organisations) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - leurs activités en lien avec l'innovation et leurs compétences (résultats produits) - leurs motivations et intérêts à faire aboutir l'innovation 	<p>Acteurs (organisations et institutions) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - leur rôle dans le système d'innovation - lacunes/forces
	<p>Relations entre acteurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la nature de leurs relations au sujet de l'innovation (influence, pouvoir) - nature et qualité des échanges 	<p>Relations entre acteurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la nature de leurs relations au sujet de l'innovation (influence, pouvoir) - nature des ressources échangées
	<p>Étapes du processus d'innovation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - étapes de construction de l'innovation résultat : création, consolidation, diffusion, passage à l'échelle - étapes d'engagement des acteurs dans la construction de l'innovation : problématisation/ intéressement/ engagement/ retrait 	

7.2. L'accompagnement des SILs

Dans cette partie nous proposons des supports clés qui doivent être mis à disposition des facilitateurs pour les aider dans leur travail de diagnostic. Ces supports ont été présentés et discutés lors de la formation ; ils ont été enrichis des remarques faites par les participants. Ils peuvent faire l'objet d'un guide méthodologique à part entière.

➤ La démarche globale

Définition : L'accompagnement des SILs consiste à faciliter les apprentissages individuels et organisationnels des acteurs d'une SIL afin d'atteindre des objectifs identifiés collectivement lors du diagnostic de la situation initiale (S_0). Cet accompagnement se matérialise par l'organisation de réunions d'échange, d'analyse et de capitalisation animées par le facilitateur, en suivant les cycles d'apprentissage et de gestion parcourus par les acteurs de la SIL (cf schéma ci-dessous). Deux ou trois cycles peuvent être accompagnés. Il est préférable de fixer 1 ou 2 objectifs d'apprentissage par cycle.

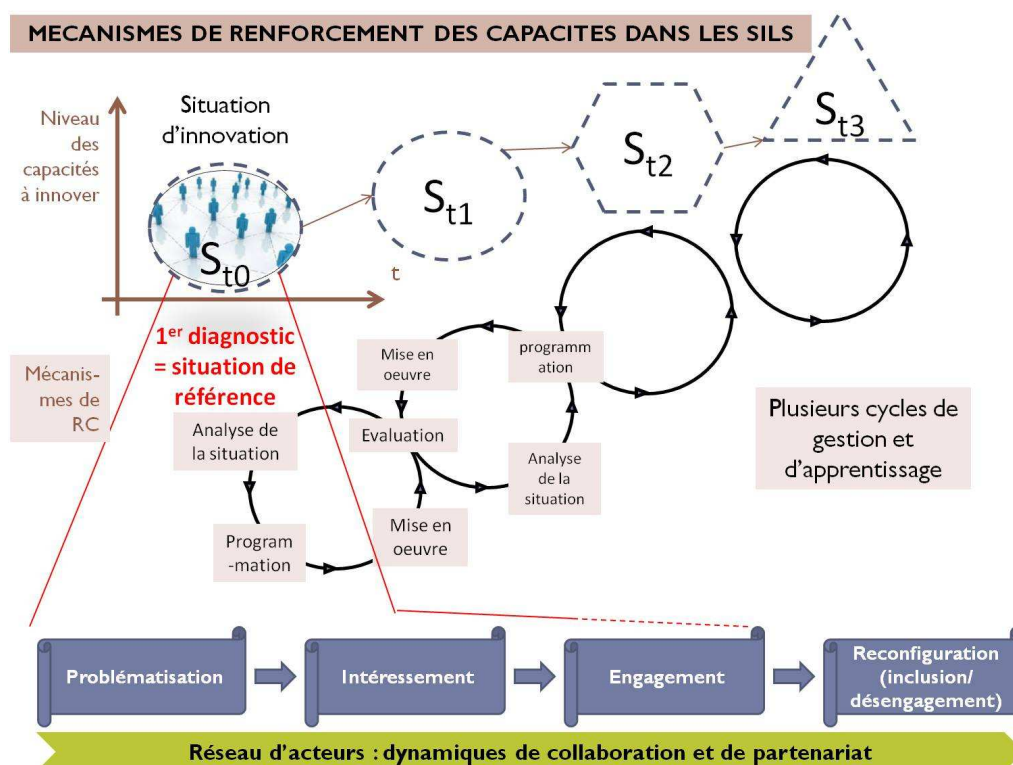


Figure 1 : Démarche d'accompagnement des acteurs des SIL (Situation d'innovation localisées) à mettre en œuvre par les facilitateurs de l'innovation

➤ **Le diagnostic de la situation de référence (=1^{er} diagnostic entre sept et déc 2016)**

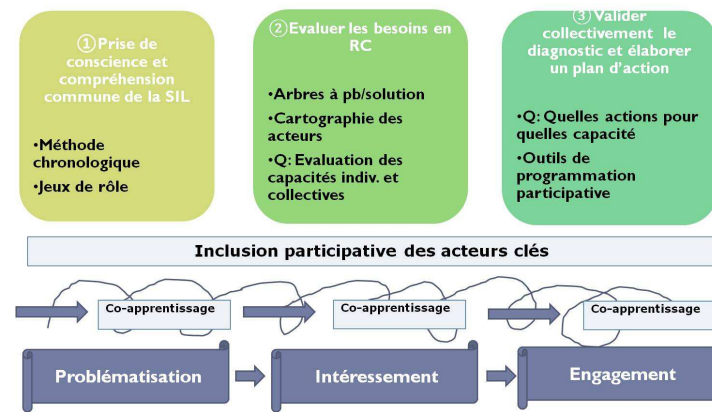


Figure 2 : Objectifs et outils pour le diagnostic de la situation de référence

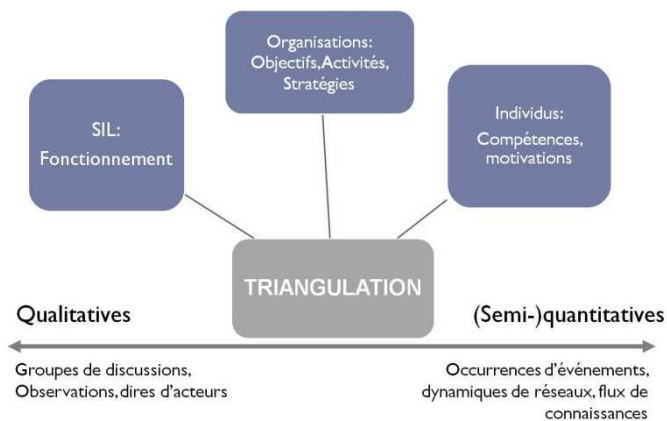


Figure 3 : les 3 niveaux de collecte de données pour élaborer le diagnostic de la situation de référence

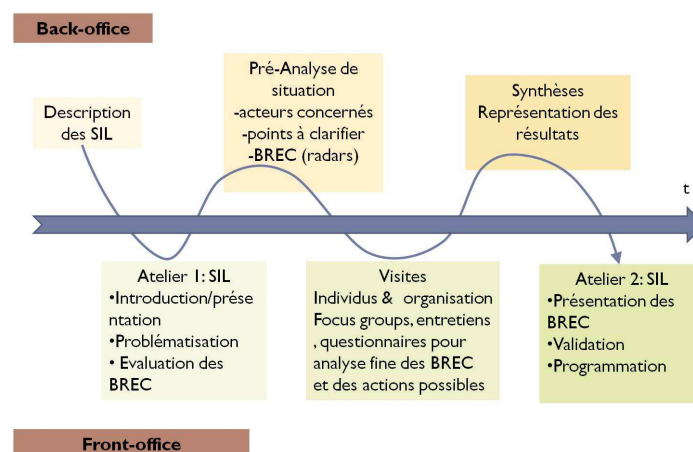


Figure 4 : Organisation du travail de collecte de données pour le diagnostic de la situation de référence

➤ Le suivi-évaluation réflexif au niveau des SILs

Il s'agit ici de proposer une méthode, suite aux discussions qui ont eu lieu avec les participants et à la réflexion sur le choix des indicateurs pour mener un suivi-évaluation au niveau des SILs (session 7).

La question centrale est la suivante : **En quoi le renforcement des capacités fonctionnelles permet-il d'accélérer et de réussir le processus d'innovation ?**

Objectifs et indicateurs possibles du suivi-évaluation réflexif au niveau des SILs

Ce tableau reprend les idées proposées lors de la session 7. Il doit être amélioré.

objectifs	Indicateurs de processus	Indicateurs de résultats
vérifier que des cycles d'apprentissage sont réalisés	<ul style="list-style-type: none"> - nb de changements observés dans les activités menées par les acteurs de la SIL en lien avec l'innovation - appréciation des ateliers par les acteurs des SILs - évolution de la carte du réseau d'acteurs - fréquence de rencontres 	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissances acquises au niveau des individus de la SIL - types de changements observés dans les activités menées par les acteurs de la SIL en lien avec l'innovation - nb d'activités collectives réalisées - nb de formalisation de partenariats/collaborations
identifier les impacts sur le processus d'innovation : est-il accéléré ? va-t-il réussir ? quels blocages sont levés ?	<ul style="list-style-type: none"> - temps entre 2 changements significatifs des activités des acteurs de la SIL - notoriété de la SIL - % acteurs de la SIL participant aux ateliers/activités cdaïs 	<ul style="list-style-type: none"> - % de blocages résolus - notoriété du produit de l'innovation
identifier les bénéfices pour les agriculteurs (« end-users » de l'innovation) : ont-ils accès plus facilement à des nouveautés techniques adaptées à leurs besoins ? sont-ils davantage impliqués dans la conception de l'innovation ?	<ul style="list-style-type: none"> - participation aux activités de la SIL (fréquence, %) 	<ul style="list-style-type: none"> - nb de producteurs ayant connaissance de l'innovation

Analyser le chemin de l'impact

La méthode proposée repose sur l'analyse du chemin de l'impact (figure ci-dessous).

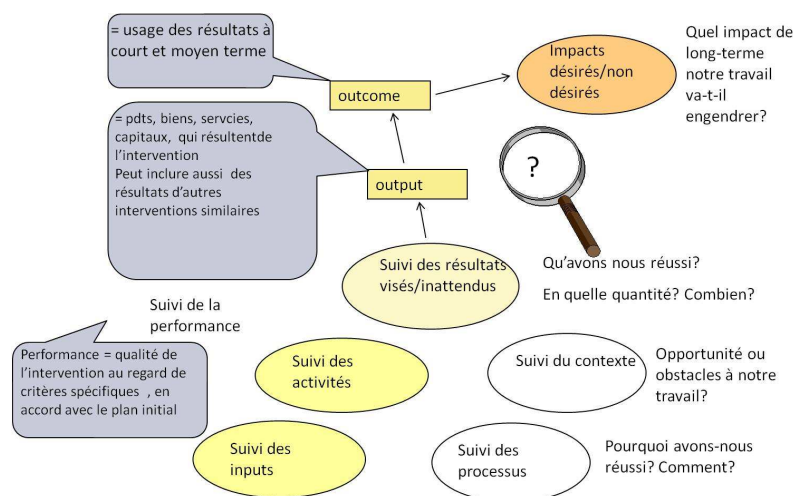


Figure 5 : représentation du « chemin de l'impact » pour évaluer un dispositif de renforcement de capacité

La principale difficulté méthodologique réside dans la distinction à faire entre les « entrées » pour renforcer les capacités (qui sont provoquées par CDAIS, telles que les ateliers de travail avec les acteurs des SILs), puis les

capacités réellement construites (capacités acquises), puis les résultats issus de l'utilisation de ces nouvelles capacités (capacités utilisées), résultats qui conduisent à des changements visibles (impacts). Cet effort doit permettre de séparer les différents impacts liés au renforcement de capacité. On peut alors proposer une représentation de la contribution du renforcement de capacité aux impacts. La méthodologie d'ensemble proposée est présentée ci-après.

Les principaux produits à réaliser sont :

- le radar de contribution du renforcement de capacité aux impacts (Figure 7),
- le chemin du renforcement de capacité dans le chemin de l'impact (**Erreur ! Source du renvoi introuvable.**).

Des produits intermédiaires sont proposés pour aider leur construction (**Erreur ! Source du renvoi introuvable.**, **Erreur ! Source du renvoi introuvable.**).

Tableau 7 : Conventions prises pour décrire la production d'outcome et d'impact liée aux capacités, compétences, capitaux

PRODUCTION D'OUTCOME	PRODUCTION D'IMPACTS
<p>Renforcement de capacités</p> <p>Capacités acquises</p> <p>Capacité (Pouvoir) = l'aptitude à exercer des fonctions, résoudre des problèmes, fixer et atteindre des objectifs (ex-ante)</p>	<p>Renforcement du capital humain et/ou social</p> <p>Capacités utilisées</p> <p>Capital humain/social: il est accumulé (processus de production) et mobilisé dans le cadre d'une action / d'un projet (processus d'investissement)</p> <p>Compétence (savoir): aptitude à réaliser une tâche, résoudre un problème inédit grâce aux ressources dont on dispose, dans une situation donnée</p> <p>→ notion de performance (on n'est pas compétent dans l'absolu, mais pour une classe de tâches)</p> <p>→ il y a une application répétée d'un savoir = mise en œuvre des capacités (ex-post)</p>

Passer des outcomes aux impacts : des capacités acquises aux capacités utilisées

En quoi le renforcement des capacités fonctionnelles permet-il d'accélérer et de réussir le processus d'innovation ?

Pour représenter le passage des outcomes aux impacts, on propose une méthode en deux étapes:

- a. L'analyse des liens de causalité : identifier les capacités utilisées et les activités ou changements pour lesquels elles sont mobilisées ;
- b. Evaluer l'intensité de la contribution de ces capacités aux impacts.

a) Analyse des liens de causalité

Il s'agit d'identifier dans les capacités acquises, celles qui ont été utilisées, mobilisées pour la mise en œuvre d'une nouvelle activité ou pour créer un changement. Pour les identifier, les questions suivantes peuvent être posées :

- Quelles connaissances et savoirs liés aux activités de CDAIS appliquez-vous régulièrement dans votre travail ?
- Quels apprentissages (connaissances, savoir-faire) transmettez-vous aux autres ?
- Quels bénéfices personnels tirez-vous des activités de CDAIS ?
- Quels facteurs (s'il y en a) vous ont empêché d'utiliser les connaissances et savoirs liés aux activités de CDAIS ?
- Quels sont les principaux bénéfices des activités de CDAIS pour l'organisation, particulièrement en termes d'efficacité, d'innovation, d'efficience dans l'environnement politique ?

Il s'agit d'indicateurs d'usage des capacités acquises dans le cadre des activités CDAIS, mais d'autres peuvent être proposés pour vérifier s'il y a eu ou non changement de pratiques soit au niveau individuel, soit au niveau

d'une communauté ou d'une organisation. La méthode de collecte de données doit alors être adaptée en fonction des indicateurs que l'on souhaite renseigner (entretiens, observations, PV de réunion, documents opérationnels, etc).

Une fois les liens de causalités identifiées, ils peuvent être représentés (Figure 6). Ces liens peuvent être directs ou indirects, forts ou faibles, certains ou incertains mais tous doivent être représentés.

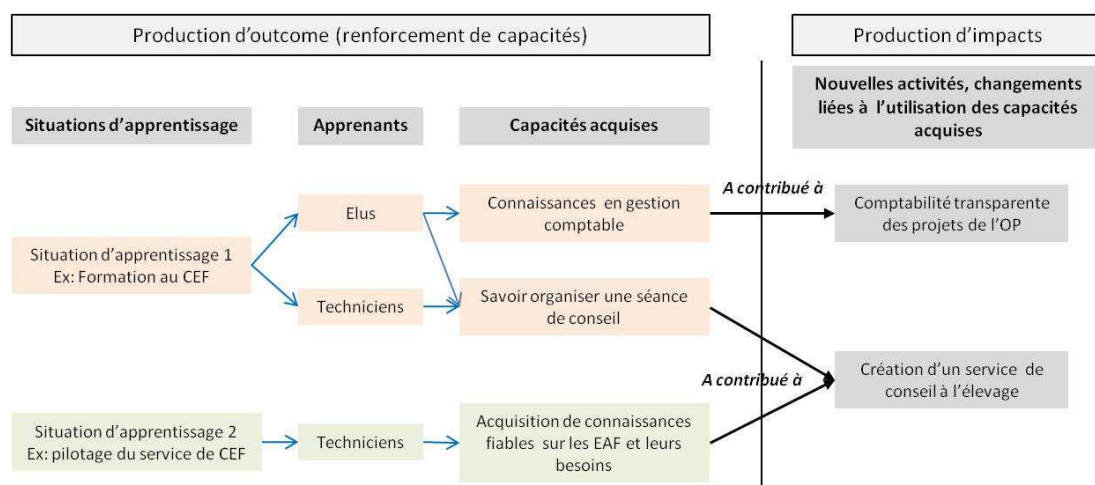


Figure 6 : Représentation linéaire de la contribution du renforcement de capacité aux impacts (exemple : étude de cas sur l'introduction d'une méthode de conseil agricole innovante) Toillier et al 2014

b) Evaluer l'intensité de la contribution

Pour estimer l'intensité de la contribution du renforcement de capacité aux impacts, il est possible de faire une hiérarchisation qualitative des liens de causalité, en répondant aux questions suivantes:

La capacité construite est-elle :

1. Ni nécessaire ni suffisante, mais améliore l'impact

Dans ce cas, on peut estimer que les résultats auraient été atteints, même s'il n'y avait pas eu ce renforcement de capacité. Mais il a permis une accélération des changements ou une augmentation de l'ampleur de l'impact. Par exemple,

2. Nécessaire mais pas suffisante

Dans ce cas, on peut tenter un bilan subjectif de la contribution aux résultats obtenus (en % par exemple).

3. Suffisante isolément et génère des bénéfices significatifs

Dans ce cas, les impacts sont intégralement attribués au renforcement de capacités ; c'est-à-dire que tous les changements opérés ou nouvelles activités mises en œuvre sont dûs à la mobilisation de capacités acquises dans ce cadre de l'innovation/du projet considéré.

Pour pouvoir représenter l'intensité de la contribution du renforcement de capacité aux impacts, on peut noter de 0 à 3 chacun des liens de causalité selon les critères précédents et reporter sur un radar représentant les principaux impacts du projet/de l'innovation considérée ou représentant les principaux impacts attendus des recherches menées au CIRAD (exemple Figure 7).

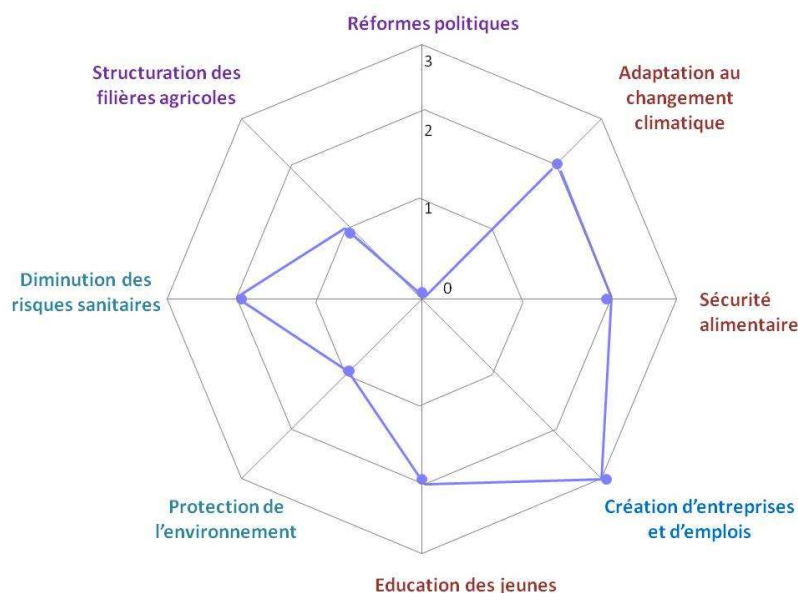


Figure 7 : Exemple de représentation sous forme de radar de la contribution du renforcement de capacité aux impacts (0 : nulle ; 1 : ni nécessaire ni suffisante mais améliore l'impact ; 2 : nécessaire mais pas suffisante ; 3 : suffisante) Toillier et al 2015

➤ Conséquences sur l'organisation du travail des facilitateurs

Pour que le travail des facilitateurs soit de qualité, il est nécessaire de :

- élaborer un guide méthodologique pour les NIFs, avec vulgarisation des concepts du projet / questions clés pour questionner les acteurs de la Sil et le processus d'innovation à chaque étape de l'analyse
- mettre au point et tester avec les NIFs le suivi-évaluation réflexif au niveau des SILs. Affiner les résultats attendus et les indicateurs à suivre.
- faire des binômes pour la facilitation au niveau des SIL car méthode assez compliquée + délais à tenir ;
- faire un atelier de restitution des résultats des 1ers diagnostics (2 ou 3 SILs) pour améliorer les autres et garder le réseau des NIFs actif. ;
- clarifier la méthode de collecte des données avec les questionnaires
- refaire 1 réunion de formation/préparation (courte) avant le démarrage du diagnostic initial pour l'attribution des tâches, responsabilités, planning, matériel.

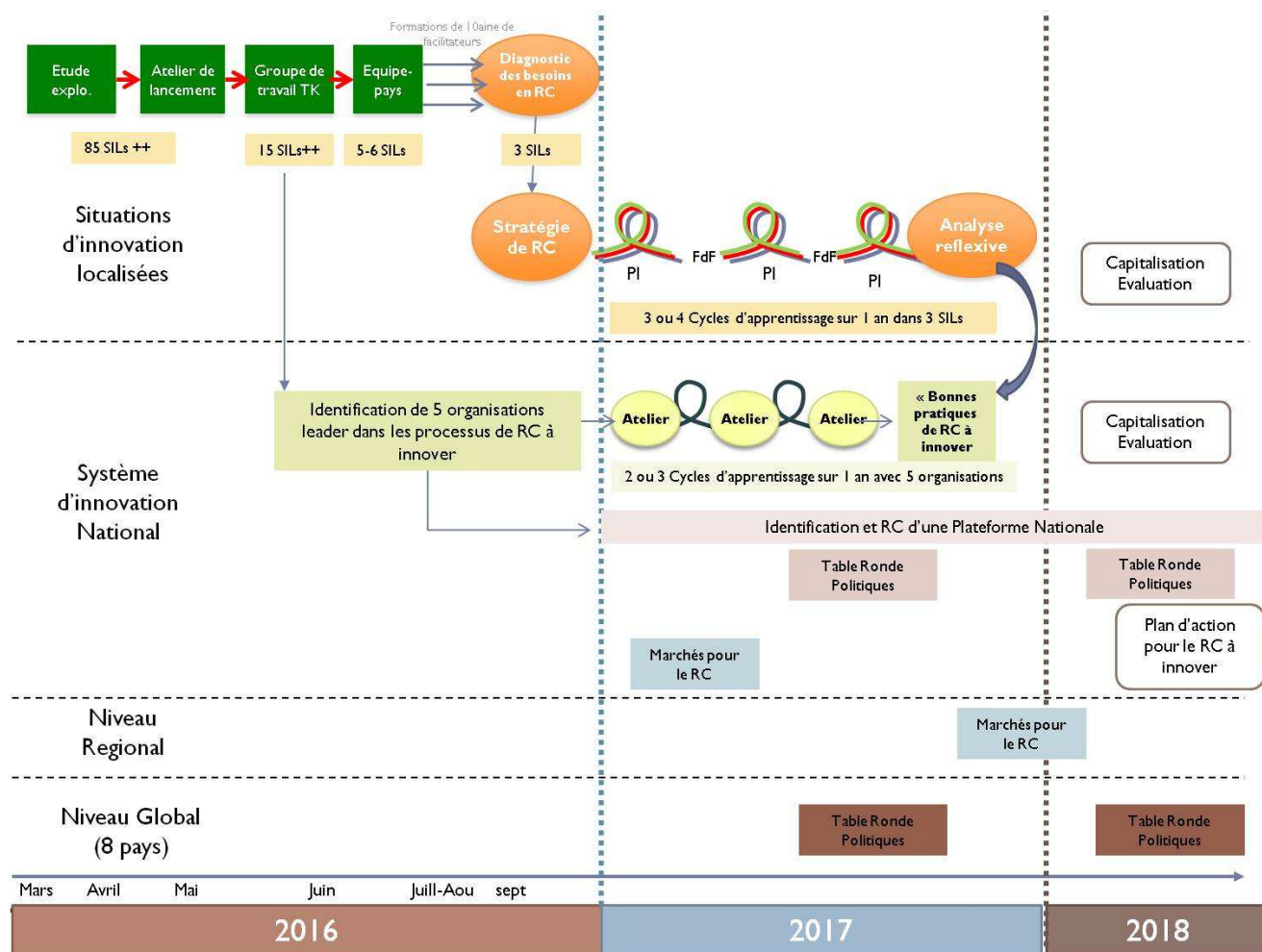
7.3. Faire vivre le réseau des facilitateurs de l'innovation

Propositions des participants :

- atelier de capitalisation des premiers diagnostics dans les SILs,
- liste mail avec échanges d'informations et de documents ;
- créer un cadre d'échange mensuel : partage d'outils et méthodes, d'expériences, de problèmes ; échanger avec des facilitateurs d'autres pays, notamment ceux de cdaïs.
- formation continue pour renforcer nos capacités
- identifier les complémentarités entre nos compétences pour s'épauler
- mise en réseau via page facebook, linkedin, application what's app ; créer un forum de discussion pour la diffusion des informations sur le processus CDAIS
- conduire les actions de facilitation dans les SIL en petit groupe (binômes)
- implication dans le processus de suivi-évaluation de l'innovation au niveau de cdaïs

ANNEXES

ANNEXE 1 : chronogramme des activités CDAIS au BKF



ANNEXE 2 : Liste des structures et candidats ayant répondu à l'AMI

Nº	STRUCTURE	Nb CV envoyés
1	IRSAT	1
2	GRET	1
3	ANVAR/MESRSI	1
4	ABAC ONG	1
5	Afrique Verte	4
6	INERA	6
7	APM2A	3
8	DIOBASS	1
9	CORADE	3
10	DGRSI / MAAH	1
11	DGAHDI/MAAH	8
12	FERT	4
13	AGROPOL	1
14	DGEAP /MRAH	1
15	CEAS	2
16	FENOP	2
17	AVAPAS	3
18	DGFOMR / MAAH	3
19	DGPER / MAAH	3
20	CPF	1
21	CNABIO	1
22	INADES	1
23	2iE	3
24	DGPER/MAAH	3
25	DGPV/MAAH	12
TOTAL		67

ANNEXE 3 : Domaines d'apprentissage ciblés par la formation des facilitateurs/trices de l'innovation

N°	Main learning issues	Sub-issues	General approach / methods	Materials that could be used by AFP/CPM	External resources to be transferred or used by NIFs
1	Who are the participants?	<ul style="list-style-type: none"> - What are their skills, their functions, their motivations and expectations in being here , their vision/knowledge on the strengthening of innovation processes - Explore the heterogeneity of the participants, regarding their skills and knowledge on CDAIS 	<ul style="list-style-type: none"> - Individual “evaluation” then presentation of results - Point out differences and complementarities between participants. - Introduce the objectives of this training session 		
2	What is a SIL and why do we want to strengthen it?	<ul style="list-style-type: none"> - Introduce concepts and the rationality & philosophy of CDAIS project. - Make a link between their experiences/concerns and CDAIS project objective - Explain what we expect from them 	<ul style="list-style-type: none"> - presentations and questions to participants 	<ul style="list-style-type: none"> - presentation of CDAIS project and the results of scoping study - short presentation of selected SILs and issues - evidence from participants involved in a SIL 	
3	What are the main theories and evidence about innovation management (what works? what is still under experimentation?)	<ul style="list-style-type: none"> - Show them that their practical knowledge has been partly theorized and that it exists very useful references which could help them to improve their know-how. - Involve them in an exciting/ challenging R&D approach: how to strengthen innovation capacities? Which methods could they test? What do they have already experienced? What are the challenges? 	<ul style="list-style-type: none"> - presentations and questions to participants - “creativity” methods (brainstorming, mind mapping, matrix, etc.) 		<ul style="list-style-type: none"> - MOOC: www.coursera.org/learn/r-eussir-le-changement/ - Key papers (synthesis of scientific papers, vulgarization books) - short intervention of teacher/expert specialized in innovation management
4	What should be a NIF	<ul style="list-style-type: none"> - What roles should play a NIFs, what skills should he have? - What are the differences with their present functions and skills? 	<ul style="list-style-type: none"> - interactive learning, reflexive analysis - peer-to-peer exchanges 		<ul style="list-style-type: none"> - experience sharing with practitioners
5	How do we plan to train them within CDAIS?	<ul style="list-style-type: none"> - Presentation of an itinerary of formation /learning pathways : it is not a “one –shot” and “one-size fit all” training - How can they contribute to this training? 	<ul style="list-style-type: none"> - Presentation of the different activities in which they will be involved (workshops facilitation, training sessions, personal documentation, assessments, capitalization of results, etc.) - Let them also propose learning activities and share their know-how 		

6	To what issues are confronted stakeholders engaged in a situation of innovation	<ul style="list-style-type: none"> - Make participants start CNA, working on their own case study - raise problems in order to stimulate their participations and propositions 	<ul style="list-style-type: none"> - Case study - working groups 	<ul style="list-style-type: none"> - presentation of the ex-ante analysis of the 6 selected SILs - role-plays (P. D'Aquino) - other collective games : the black horse murder mystery (?) 	
7	What is the role for CD?	<ul style="list-style-type: none"> - Which capacities to be strengthened: functional capacities, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Case study - working groups 	<ul style="list-style-type: none"> - learning materials used during the inception workshop 	
8	How to assess the capacity needs of stakeholders involved in a SIL?	explain the different issues at the three levels of intervention: individual, organization, multi-stakeholder network	<ul style="list-style-type: none"> - transfer of a specific method which have to be designed by AFP/CPM - test of the method with 1 or 2 pilot SIL (after this training session) - capitalization of results and implementation in the other SILs 	<ul style="list-style-type: none"> - mental maps: map the representation of knowledge gaps and CD needs of each stakeholder (individual and organizations) - PAT-Miroir method - time line 	
9	How to design a CD strategy, with and for the SILs' stakeholders ?	<ul style="list-style-type: none"> - present the CK theory 	<ul style="list-style-type: none"> - Transfer of concepts and methods - test the method with 1 or 2 pilot SIL (after this training session) - capitalization of results and implementation in the other SILs 	<ul style="list-style-type: none"> - participatory methods - facilitation and negotiation methods in multistakeholder processes - creativity methods (SWOT, strategic cause tree) 	
10	How to monitor and evaluate the implementation of CD strategy?	<ul style="list-style-type: none"> - present the MEL 	<ul style="list-style-type: none"> - transfer of method 		

ANNEXE 4-Séquences pédagogiques détaillées de la formation

Session	Horaire	Objectifs	Méthodes	durée
JOUR 1				
Session 1 : intro				
Accueil	J1 8h-8h20	Ouverture officielle	Mot du Mes-RSI + FAO + photo de famille + entretiens avec les journalistes	20 min
S1M1	J1 9h10-9h30	Pstation des obj. et structure de la formation	PPT	15 min
S1M2	J1 8h20-9h10	Pstation des participants	Exercice 2 par 2 : portrait avec pples compétences + attentes/craintes de cet atelier Restitution : affichage au mur +présentation de son voisin	50 min
Session 2 : SIA et SIL				
S2M1	J1 9h30-10h10	Exercice pour comprendre les deux niveaux SIA/SIL + commencer à conceptualiser	Exercice 1 : 4 groupes de 6 qui travaillent sur 1 scénario (introduction du tournesol) : qui présente les acteurs et problèmes rencontrés, vision statique du AIS) 2 groupes au niveau SIA (scénario 1) 2 groupes au niveau SIL (scénario 2)	40 min
	10h10-10h45		Synthèse en plénière : 5 min/groupe Restitution : <ul style="list-style-type: none"> - Discuter des différences entre groupes sur un même scénario - Les acteurs de la SIL réagissent aux résultats présentés en partageant leur expérience : quelles réelles difficultés rencontrent-ils, qui ont été sous-estimés dans les travaux de groupe - introduction des différences clés entre les 2 niveaux via tableau de synthèse 	20 min
	10H45-11H	PAUSE		
S2M1	11h-11h45	Commencer à conceptualiser	Brainstorming . Ecrire sur un carton ce qu'ils pensent être les caractéristiques/dimensions clés de la SIL/SIA Restitution : <ul style="list-style-type: none"> - affichage au mur, regrouper les mêmes caractéristiques - Synthèse via le ppt suivant 	30 min
S2M2	11h45-12h05	Transfert de concepts	PPT 1 : définitions SIA et SIL Puis retour aux résultats des groupes : qu'ont-ils perçus/oubliés ?	20 min
S2M2	12h10-12h30	Cadrage général	PPT 2 : expliquer le changement de paradigme dans le développement agricole + intérêt de l'approche SIA + réalités au Burkina Questions /réponses	20 min
	12h30-14h	PAUSE DEJEUNER		
Session 3 : Capacités à innover				
S3M1	14h-14h20	Avoir une image de ce que connaissent les participants du renforcement de capacité	Brainstorming : Qu'est ce que le « renforcement de capacité » ? Chacun note 2 idées sur un carton ; on affiche ; Synthèse : <ul style="list-style-type: none"> - on sépare les cartes en plusieurs catégories : processus/résultat/nature des capacités - montrer les capacités fonctionnelles et dire qu'elles ont été identifiées comme critique par cdaïs 	20 min
S3M1	14h20-14h40	Poser les definitions du projet	PPT Definition du Renforcement de capacité d'après CDAIS + exemples concrets au Burkina	20 min
S3M2 K à innover	14h40-15h20	Comprendre ce que sont les » capacités à innover »	Exercice : mêmes groupes. Quelles capacités sont requises pour améliorer le fonctionnement des SII/SIA= résoudre les pb rencontrés, identifiés précédemment ? Ecrire chaque capacité sur un carton, différencier capacités en fct du niveau (ind/org/syst) avec couleurs de carton (rose/bleu/vert) Pas de restitution tout de suite	40 min
	15h20-16h00	Pstation la def des K fonctionnelles	PPT : définition des capacités fonctionnelles du projet CDAIS Puis pster un tableau avec 1 colonne par type de capacité et demander à chaque groupe de pster son résultat et trier ses capacités en les collant sur le tableau. Conclure en montrant la différence compétence/capacité, et la diversité	40 min
	15h30-16h	PAUSE CAFE		

Session 4 : le Projet CDAIS et les SILs				
S4M1	16h-16h15	Pster le projet CDAIS	PPT	15 min
S4M2	16h15-16h30	Démarche de sélection des Sils	PPT	15 min
S4M3	16h30-17h00	Présentation des SILs	« gallery walk » : Posters affichés , avec 1 feuille A4 à coté pour que ceux qui se sentent concernés/impliqués écrivent leur nom et indiquent pourquoi.	30 min
	17h	FIN		
JOUR 2				
Session	Horaire	Objectifs	Méthodes	durée
Session 5 : Partage d'expérience projet de développement vs accompagnement de l'innovation				
J2S5	8h-8h10	Rappel de la veille + intro de la journée	5 min la parole à qqn puis PPT du programme	10 min
S5M1	8h10-8h40	Faire réfléchir sur l'accompagnement de l'innovation	Brainstorming : Différences entre mettre en œuvre un projet de développement et accompagner une situation d'innovation Chacun écrit 2 idées sur cartons, à afficher par les animateurs Synthèse : <ul style="list-style-type: none"> - Distinguer les différentes dimensions proposées : temporelles/organisationnelles/financières/compétences - Faire ressortir les « postures » (cf tableau recap) 	30 min
S5M1	8h40-9h10	Apprendre à analyser une expérience	Accueil et présentation des invités PPT 1 : Présentation de la démarche ESOP (APME2A)	30 min
	9h10-9h30	d'innovation par l'écoute et l'échange	PPT 2 : Présentation de l'expérience de la promotrice : ses idées, ses motivations, ses actions, ses challenges, ses appuis	20 min
	9h30-9h50		Discours (en mooré) : Présentation de l'expérience des chefs de groupements : idem	20 min
	9h50-10h30		Questions ouvertes de la salle aux invités devant leur permettre de décrire l'innovation et les mécanismes d'accompagnement + construire la trajectoire de l'innovation (cf feuille d'exercice à compléter). Echanges modérés par les formateurs.	30 min
	10h30-11h	PAUSE CAFE		
S5M2	11h-11h15	Identifier à partir de l'expérience les rôles possibles d'un NIF	Restitution : Qqn vient présenter sa compréhension et représentation de la SIL et de ce qui a facilité/bloqué le processus d'innovation. Dessin de la trajectoire d'innovation sur le tableau : Facteurs positifs au dessus Facteurs négatifs en dessous. Demander aux autres s'ils veulent ajouter/modifier	15 min
	11h15-11h35		Synthèse : <ul style="list-style-type: none"> - les différentes étapes que l'on observe, les différences d'implication de chaque acteur, et leurs temporalités 	
S5M3	11h35-12h30		Brainstorming : Rôle des NIFs. Quels sont les rôles possibles d'un « facilitateur de l'innovation » ? à écrire sur des cartons et venir les positionner sur la trajectoire de l'innovation en face des moments clés. Discussion : séparer ce qui relève vraiment de la facilitation, d'autres fonctions possibles (champions, leader, etc)	30 min
	12h30-14h	DEJEUNER		
Session 6 Démarche de diagnostic BREC				
S6M1	14h-14h20	Cadrage : ensemble de la démarche CDAIS	PPT : Démarche globale du RC du projet CDAIS	20min
S6M1	14h20-15h05	Réflexion sur « comment fait-on en pratique » ? Appropriation de la méthode	Exercice 1 : 3 groupes de 8 / 30 min. Quels outils et méthodes pour réaliser le diagnostic initial ? Quels acteurs faut-il mobiliser, comment ? qui peut organiser un tel diagnostic ? quelles actions doivent être menées (listez dans un tableau). Quelles capacités pour le NIF ? Restitution : <ul style="list-style-type: none"> - Chaque groupe présente son tableau avec ses propositions 	45 min
S6M1	15h05-15h35	Transfert de méthode	PPT : Outils proposés, résultats attendus, chronogramme Puis questions/réponses	30 min
	15h35-16h	PAUSE		
S6M2	16h00-17h00	Expérimenter les compétences requises pour un NIF	Exercice 2 : Techniques de facilitation et de négociation dans des processus multi-acteurs Jeu de rôle	45 min
S6M2	17h00-17h30	Théorie	PPT sur les principes de la négociation Questions/réponses	15 MIN
	17H30	FIN		

JOUR 3				
Session	Horaire	Objectifs	Méthodes	Durée
J3S6 suite	8h-8h10	Rappel de la veille + intro de la journée	5 min la parole à qqn puis PPT du progrm : pstation et test des outils pour analyse qualitative des besoins en RC et de la stratégie à adopter	10 min
S6M3	8h10-8h15		Présentation du scenario du coton Bt que l'on va utiliser pour tester les 3 outils	5 min
	8h15-8h20	Comprendre l'Outil 1 : Chronologie de l'innovation	PPT : définition de l'outil + un exemple	10 min
	8h20-8h50	Utiliser l'outil 1	Exercice 3 : 3 groupes de 8, 1 facilitateur par groupe + 1 observateur qui note les commentaires importants pdt les échanges	30min
	8h50-9h05	Synthèse	<u>Restitution</u> des 3 groupes : - tableau de synthèse : difficultés rencontrées + solutions	15min
	9h05-9h15	Comprendre l'Outil 2 : Arbre à solutions	PPT : définition de l'outil + un exemple	10 min
	9h15-9h45	Utilisez l'outil 2	Exercice 4 : 3 groupes de 8. Choisir ensemble la question centrale : qu'est ce qui limite le fonctionnement de la SIL ?	30 min
	9h45-10h30	Synthèse	<u>Restitution</u> des 3 groupes : tableau de synthèse : difficultés rencontrées + solutions	15min
	10h30-11h	PAUSE CAFE		
S6M3	11h-12h30	Comprendre et utiliser l'outil 3 : cartographie des réseaux	PPT : définition de l'outil + un exemple	15min
			Exercice 5 : 3 groupes de 8	60 min
			<u>Restitution</u> des 3 groupes : tableau de synthèse : difficultés rencontrées + solutions	15min
	12h30-14h	DEJEUNER		
S6M3	14h-14h45	Outil 4 : Questionnaires évaluation capacités	PPT : présentation de l'outil 4 (pas d'exercice en groupe, uniquement Questions/Réponses)	45 min
Session 7 : Suivi-évaluation du RC				
S7	14h45-15h30	Introduire la dimension théorique du M&E	PPT +questions/réponses	15 min
	15h30-15h45	PAUSE		
S7	15h45-16h30	Réfléchir sur ce qu'est un M&E d'un processus d'innovation	Exercice en groupes : 4 groupes de 6 : bailleur/ NIF / acteurs de la SiL / producteurs. Quels seraient les critères d'eval d'une intervention de RC à innover, selon ces différents points de vue Restitution : présentation d'un tableau des résultats visés et indicateurs Conclure sur ce que doit être un MEL pour une activité d'accompagnement de l'innovation (= projet CDAIS via les NIFs)	45min
	16h30	FIN		
JOUR 4				
Session	Horaire	Objectifs	Méthodes	durée
Session 8- Mise en œuvre du RC				
S8M1	8h-8h30	Passer en revue l'ensemble du processus du projet CDAIS pour les 2 prochaines années	PPT (2 slide) : rappel des objectifs CDAIS aux 3 niveaux, + étapes + chronogramme. Bien montrer le timing du CNA et le rôle des NIFs Questions/réponses	10 min
S8M2	8h30-10h	Planifier le diag BREC par SIL, revoir les étapes, se projeter dans les prochains mois	Exercice en groupes : 3 groupes ; 1 SIL/groupe Exercice « Action planning » pour tout le dispositif de RC au niveau des SIL <u>Restitution par groupe</u> : doit permettre de revoir ensemble toutes les étapes du diagnostic, et de les commenter + de rentrer dans un cas concret de SIL.	90 min
	10h00-10h15	PAUSE CAFE		
Session 9 : Evaluations				
S9M1	10h15-10h45	Evaluation du projet : contributions possibles à leur organisation	Chacun écrit sur des cartons : - les apports possibles de cette formation à son organisation + les challenges pour la mise en œuvre effective des cadres de pensées/méthodes proposées - les propositions pour faire vivre le réseau des NIFs	30 min
S9M2	10h45-11h20	Evaluation collective de la formation	Exercice en groupes : 3 groupes pour faire une évaluation participative des sessions <u>Restitutions par groupe</u>	30 min
S9M3	11h20-11h50	Evaluation Individuelle	Questionnaires individuels à remplir	30 min

	11h50-12h15	Informations	Mot du psdt de l'Université + PPT pstation pgrm STIP	25 min
	12h15-12h45	Clôture	Clôture, distribution des clés USB, photo de famille	
	13h	Repas / FIN		

ANNEXE 5- Adaptations des supports de formation proposés par Agrinatura

Sessions		Equivalence avec les supports fournis par agrinatura	Principales modifications
1	Introduction et présentation des participants	D1S1a D1S1b	Présentation des participants axée sur leurs compétences et connaissances sur l'innovation
2	Comprendre ce que sont les « systèmes d'innovation » et les « situations d'innovation »	D1S2a D1S2b	<ul style="list-style-type: none"> - Clarifications des distinctions faites entre SIA/niche - PPT revus - explications de l'origine du changement de paradigme pour appuyer le développement agricole, avec présentation des réalités au Burkina. - nouveaux PPT
3	Comprendre ce que sont les capacités à innover	D1S3a D1S3b	<ul style="list-style-type: none"> - définitions précisées : différences capacité/compétences, entre apprentissage individuel/apprentissage organisationnel - présentation des cycles d'apprentissage - PPT revus + nouveaux PPT
4	Présentation du projet CDAIS et des SILs sélectionnées	D1S4	<ul style="list-style-type: none"> - présentation de la démarche de sélection des SILs
5	Comment accompagner une situation d'innovation	D2S1a D2S1b D2S1c	<ul style="list-style-type: none"> - introduction d'une réflexion sur la différence entre mettre en œuvre un projet de développement (=ce qu'ils ont l'habitude de faire) et accompagner une innovation (changement de posture et de méthodes) - réflexion ancrée dans un partage d'expériences avec des acteurs d'une SIL - conclusions sur els rôles possibles d'un « facilitateur » de l'innovation - =nouveaux PPT
6	Comment évaluer les besoins en renforcement de capacité	D2S2a D2S3 D2S2b D3S1 D2S4 D3S3 b	<ul style="list-style-type: none"> - présentation de la démarche dans son ensemble et introduction d'un exercice sur les outils possibles, afin de valoriser leurs savoir-faire - dans un 2nd temps, les 5 outils proposés sont présentés et testés sur un seul exemple, connu de tous : introduction du coton Bt au burkina - seuls les questionnaires individuels ne sont pas testés, car considérés encore comme non finalisés. - =nouveaux PPT
7	Comment suivre et évaluer le renforcement de capacité	D4S2	<ul style="list-style-type: none"> - présentation des principes d'une démarche de suivi-évaluation participative - introduction d'un exercice sur le choix d'indicateurs d'évaluation en fonction du bénéficiaire de l'étude - = nouveau ppt
8	Mise en œuvre de l'accompagnement des SILs	D4S1 D4S3	<ul style="list-style-type: none"> - exercice de programmation participative appliqué à la mise en œuvre de l'ensemble de la démarche d'accompagnement des SIL (pas seulement le diagnostic de la situation de référence)
9	Evaluations	D4S4	3 évaluations distinctes : <ul style="list-style-type: none"> - évaluation individuelle de la contribution de la formation à leur organisation - évaluation collective de la formation - évaluation individuelle :

ANNEXE 6-PROGRAMME DE L'ATELIER DE FORMATION DE FACILITATEURS/TRICES DE L'INNOVATION

Du Mardi 27 au Vendredi 30 Septembre 2016

Lieu : salles de conférence de l'ABMAQ

JOUR 1	MARDI 27 SEPTEMBRE		
Horaires	Thèmes		Supports
8h-8h30	Session 1 : Introduction	Accueil des participants Mot d'ouverture du MES-RSI	
8h30-8h45		Objectifs et déroulement de la formation Questions	S1M1
8h45-9h30		Présentation des participants : compétences et attentes	S1M2
9h30-10h30	Session 2 : Comprendre ce que sont les « systèmes d'innovation » et les « situations d'innovation »	Travaux de groupe	S2M1
10h30-11h	PAUSE CAFE		
11h-11h45	Session 2 suite	Partage d'expérience Travaux de groupe	S2M1
11h45-12h30		Présentation des concepts et leur application au contexte du Burkina	S2M2
12h30-14h	REPAS		
14h-14h30	Session 3 : Les capacités à innover	Définition des « capacités fonctionnelles »	S3M1
14h30-15h45		Travaux de groupe et synthèse	S3M2
15h45-16h	PAUSE CAFE		
16h-16h30	Session 4. Présentation du projet CDAIS	Objectifs et Démarche	S4M1
16h30-17h00		Présentation des situations d'innovation sélectionnées	S4M2
17h00	FIN		
JOUR 2	MERCREDI 28 SEPTEMBRE		
Horaires	Thèmes		Supports
8h00-10h	Session 5 : comment accompagner une situation d'innovation	Différences entre un projet de développement et une situation d'innovation	S5M1
10h-10h30		Partage d'expériences	S5M2
10h30-11h	PAUSE CAFÉ		
11h-12h30	Session 5 : suite	Rôles d'un « facilitateur de l'innovation » Travaux de groupe	S5M3
12h30-14h	REPAS		
14h-15h30	Session 6 : comment évaluer les besoins en renforcement de capacité	Présentation de la démarche globale Travaux de groupe Revue des différents outils	S6M1
15h30-16H00	PAUSE CAFÉ		
16h00-17h30	Session 6 : suite	Techniques de facilitation et de négociation dans des processus multi-acteurs	S6M2
17h30	FIN		

JOUR 3		JEUDI 29 SEPTEMBRE	
Horaires	Thèmes		Supports
8h00-10h30	Session 6 : suite comment évaluer les besoins en renforcement de capacité	Outil 1 : Chronologie de l'innovation Travaux de groupe Outil 2 : Arbre à problèmes/solutions Travaux de groupe	S6M3
10h30-11h	PAUSE CAFE		
11h-12h30	Session 6 : suite	Outil 3 : Réseaux d'acteurs Travaux de groupe	S6M3
12h30-14h	REPAS		
14h-14h30	Session 6 : suite	Outil 4 : Questionnaires	S6M3
14h30-15h30	Session 7: Suivre et évaluer le renforcement de capacité	Pourquoi et comment réalise-t-on un suivi-évaluation Travaux de groupe	S7M1
15h30-15H45	PAUSE CAFE		
15h45-16h30	Session 7 : suite	Dispositif de suivi-évaluation de CDAIS	S7M2
16h30	FIN		
JOUR 4		VENDREDI 30 SEPTEMBRE	
Horaires	Thèmes		Supports
8h00-10h	Session 8: Mettre en œuvre le renforcement de capacité	Chronogramme des activités CDAIS Travaux de groupe	S8M1/M2
10h-10h15	PAUSE CAFÉ		
10h15-11h50	Session 9: Evaluations	Evaluations collectives et individuelles	S9M1/M2/M3
11h50-12h45	Clôture	Mot du président de UO2 Mot du comité technique CDAIS	
13h	REPAS		